

## **OS DESAFIOS DO GERENCIAMENTO DO TRABALHO DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL: UMA PERSPECTIVA ERGOLÓGICA**

*Aline da Silva Marques e Hélder Pordeus Muniz*

### **1. Introdução**

O objetivo deste artigo é apresentar introdutoriamente alguns desafios vivenciados pela gerência do trabalho dos servidores técnico-administrativos de uma universidade pública federal em diálogo com algumas pistas para se pensar o trabalho dos gerentes numa perspectiva ergológica. Schwartz (2004) diferencia gerência e gestão afirmando que todo trabalho é gestão, já que envolve sempre escolhas, microdecisões e dimensionamento de valores do bem comum em sua atividade. O trabalho do gerente, por sua vez, tem como desafio fazer a gestão das gestões que são realizadas nas situações de trabalho.

Em sua tese de doutorado, Souza (2009) reflete sobre como gerenciou um centro municipal de saúde do município de Duque de Caxias (RJ) influenciado pela perspectiva ergológica. Chagas (2018) retoma o tema em sua tese de doutorado sobre o seu trabalho como gerente numa clínica de Saúde da Família na Mangueira, comunidade da cidade do Rio de Janeiro. Esses dois trabalhos mostram a importância de como se pensar o trabalho de gerentes em serviços públicos de saúde considerando o ponto de vista da atividade.

Porém, é preciso pensar as particularidades de cada serviço público. Por isso, neste artigo, os autores – um servidor técnico-administrativo e o outro docente, ambos com experiências de gerência na universidade – procuram trazer a especificidade desse contexto. A princípio se apontarão as principais pistas teóricas que a ergologia oferece para abordar a questão da gerência e da gestão do trabalho; em seguida, se enfocará a problemática específica da universidade.

## 2. O dimensionamento de valores e a negociação de eficácias

Um dos objetivos importantes da gestão do trabalho é dar uma dimensão concreta aos valores por meio da produção de normas. Essas normas servem de referência para a atividade e estão em debate com outras. No trabalho em saúde, pode-se decidir em que momento é necessário medicar um paciente ou deixar que o próprio organismo se restabeleça. Tal dimensionamento de valores é feito pela gerência no âmbito do governo ou de empresas, mas também é realizado localmente pela atividade dos trabalhadores. Pode-se falar que esse trabalho gerencial cria normas antecedentes que se propõem como balizadoras da atividade.

Entretanto, as pesquisas em ergonomia da atividade demonstraram que o trabalho efetivamente realizado é sempre diferente do trabalho prescrito, ou seja, as normas antecedentes não são sempre seguidas, e na atividade ocorrem renormatizações, novas formas de dimensionamento de valores. Assim, a gerência não pode se resumir ao papel de criar normas e depois conseguir que os trabalhadores sigam essas normas fielmente. É preciso estabelecer uma relação de trabalho que possibilite a discussão coletiva a respeito tanto das normas antecedentes como das normas criadas durante a atividade. Isso porque não existe, *a priori*, uma avaliação já pronta de quais normas são as melhores para cada situação.

Schwartz (2004) lembra também que não se trabalha nunca sozinho, e é preciso, portanto, negociar quais normas garantiriam uma eficácia. Essa negociação de eficácia se dá de várias formas: entre trabalhadores de uma mesma categoria; entre trabalhadores de diferentes ofícios; entre trabalhadores e chefias; e entre trabalhadores e usuários. Um dos problemas frequentes é que as relações de poder acabam influenciando nessa negociação, produzindo uma desigualdade de condições entre os diferentes grupos sociais. Alguns grupos acabam tendo mais possibilidade de fazer valer sua concepção de eficácia do que outros.

Essa difícil negociação coletiva está presente na trama de toda situação de trabalho, e todo gerente terá o desafio de saber intervir

nessa negociação. Por isso, Schwartz (2004) alerta para o pior erro gerencial que se pode cometer:

*“Não é uma questão de negar as contraintes e as exigências próprias da gestão pública, nem o ponto de vista dos gestores de um capital privado. Mas é necessário recordar que as dramáticas de eficácia já precedem sempre todo encaminhamento gestonário que pretenda subordiná-las. Essas negociações implícitas não têm por vocação legislar unilateralmente. Mas tocar no ponto essencial, sem considerá-las, é correr riscos, o que só pode implicar disfuncionamentos e crises de confiança”* (Schwartz, 2004, p. 32).

### **3. As entidades coletivas relativamente pertinentes e sua contribuição para a gestão**

Ao buscar explicitar melhor como o processo de renormatização da atividade é coletivo, Schwartz (2010a) desenvolveu o conceito de entidades coletivas relativamente pertinentes (ECRPs). Os trabalhadores, para poderem enfrentar as variabilidades presentes no trabalho, precisam criar relações além da equipe prescrita nos organogramas. De tal forma que não é apenas a tarefa prescrita que se transforma, mas também as formas de coletividade previstas, que do mesmo modo são modificadas, surgindo assim outras articulações imprevistas, frágeis, mas de grande importância para o desenvolvimento das atividades.

Schwartz (2010a) explica que são entidades porque envolvem fronteiras invisíveis que englobam pessoas de diferentes setores; relativamente pertinentes porque permitem compreender a produção histórica coletiva em determinada situação; e ao mesmo tempo variáveis, porque suas fronteiras são as da própria atividade. Além disso, é importante ressaltar que essas ECRPs não apenas servem para fazer regulação de um disfuncionamento ajudando na eficiência de uma organização; elas também têm um papel de produzir renormatizações, ou seja, trabalhar no dimensionamento de valores, produzindo um novo sentido para a atividade que não se restrinja a fazer a organização funcionar na mesma direção de antes ou apenas conforme os interesses mercantis de uma empresa.

Assim, essas ECRPs são o lugar de trânsito de uma prática política que se dá no cotidiano do trabalho entrelaçada com os debates políticos mais gerais. Pode-se dizer que as entidades coletivas relativamente pertinentes constroem a história ao transformar os modos de trabalhar e de gerir. Por isso, os gerentes devem trabalhar em conjunto com as ECRPs e não contra elas. Schwartz (2010a) acentua a fragilidade desses coletivos e a importância de se investir na sua construção e manutenção:

*“É por isso que é relativamente pertinente: é fluido, é frágil, muito frágil. Creio que é importante compreender como é frágil e como é um importante trabalho construir essas ECRP, reconhecer sua construção, colaborar para sua construção e promover – eu diria – a relativa estabilidade dessa construção”* (Schwartz, 2010a, p. 163).

Porém, muitas vezes os gerentes sentem dificuldade de fazer essa gestão em conjunto com esses coletivos e preferem a ilusão de gerenciar de forma autoritária:

*“Apreende-se aí talvez o essencial daquilo que está contido na tarefa de enquadrar ou de gerir homens e mulheres no trabalho. É profundamente difícil. É tão difícil que, por diversas razões, prefere-se a via mais simples, a de gerir de uma forma autoritária, com base no organograma, na prescrição, enquanto que não é a isso que se deve a eficácia de um coletivo”* (Schwartz, 2010a, p. 163).

Não se trata de propor uma anulação ou ocultação da hierarquia. Schwartz (2010a) explica que é importante assumir os desnivelamentos existentes. O gerente deve assumir as responsabilidades e as dificuldades que o cargo traz. Pode-se citar, por exemplo, o quanto é pernicioso um chefe que transfere para os funcionários a decisão sobre quem vai ser demitido num momento em que a empresa decidiu por cortes de pessoal. Entretanto, é preciso que o gerente ajude a instituir processos que construam *“uma espécie de igualdade e de projeto comum entre todos, para que as trocas e recomendações andem nos dois sentidos, para que cada um partilhe de um objetivo comum”* (Schwartz, 2010a, p. 160).

Chagas (2018), ao refletir sobre o seu trabalho de gerente numa clínica de Saúde da Família na famosa comunidade da

Mangueira, sede da querida escola de samba, associa seu trabalho ao de um ritmista da bateria:

*“Numa conversa com um líder da comunidade da Mangueira sobre o que era minha função como gerente, a descrevi como a de um ritmista. Quando iniciei o trabalho como gerente na CF Dona Zica, a bateria já estava tocando e cheguei com o ‘meu tamborim’. Sendo assim, precisa sentir o ritmo, escutar a bateria antes de tocá-lo, e, como gerente, buscava ser uma ‘boa mestre de harmonia’: entrar na avenida sem deixar o samba atravessar”* (Chagas, 2018, p. 182).

Na verdade, o trabalho gerencial eficaz se baseia no reconhecimento de que o processo gestor envolve uma discussão política do sentido de se viver juntos no trabalho e na sociedade; e de que tanto a macropolítica referencia os debates que são vivenciados por essas ECRPs como estas produzem novas normas, novos modos de viver no trabalho que podem ser transplantados como ideias políticas para a sociedade como um todo. Assim, o gerente não pode ser de nenhuma maneira um frio burocrata que toma decisões neutras isentas de valores. O trabalho gerencial consiste em paradoxalmente reger uma orquestra sem maestro, auxiliando na realização dos debates e nas tomadas de decisão coletivas.

#### **4. Trabalho, motivação e valores**

Schwartz (2010b) apresenta uma crítica ao conceito tradicional de motivação, pois ela é tratada como derivada de necessidades orgânicas, passando-se às necessidades superiores com o mesmo entendimento. Além disso, critica a impressão de que é algo que está “na” pessoa, ou seja, que depende dela. Ele afirma que o meio também deve ser considerado, quando se pensa em motivação. Há uma ligação entre as pessoas e os meios para exercer suas atividades. Assim, se houver uma baixa motivação, deve-se verificar se há uma questão entre os dois polos.

A motivação seria a escolha ou a articulação entre o uso de si por si e pelos outros. Essa dialética, em alguns momentos, é muito difícil de ser estabelecida.

*“O que será sua motivação se, em um determinado momento, o uso de si pelos outros obscurece sua capacidade de ‘desanonimar’ o meio, de fazer valer ali algumas normas de vida, alguns tipos de relações pessoais com as pessoas com quem você tem afinidade, alguns desenvolvimentos de suas próprias competências, algumas escolhas de valores de ‘viver juntos’, se você se sente na incapacidade crescente de fazer valer isso tudo? Compreende-se bem que não é seu ‘uso de si’ que está forçosamente em causa. Sim, isso talvez esteja em causa, mas não unicamente! Não é senão na negociação entre uso de si por si e pelos outros, sempre a fazer e mais ou menos bem sucedida, que o trabalho pode produzir alguma coisa... Sempre um pouco bem sucedida, senão não haveria trabalho, ou todo mundo estaria doente, o que não é o caso. Estamos todos sempre um pouco doentes e um pouco loucos, mas, mesmo assim, isso não impede o trabalho de se desenvolver!” (Schwartz, 2010b, p. 195).*

Para Schwartz (2010b), a motivação se dá em um encontro entre a empresa e o trabalhador, não se devendo abordar só um ou outro; é necessário que a instituição não “quebre” a motivação pela forma com que trata as pessoas.

Schwartz (2016a) sinaliza que os esquemas de trabalho se modificam de uma pessoa para outra, pois vários fatores são singulares: a situação, a pessoa, com sua história, sua morfologia e seus próprios valores. Dessa forma, os valores levariam a uma produção de sentido e a uma arbitragem das normas, pois estas são a operacionalização, precisa e visível, daqueles, estando sempre ligados. Contudo, segundo Schwartz, “o mundo de valores é, num primeiro tempo, *inoperante* – no sentido de que ele não vai nos dizer como é preciso nos escolhermos a nós mesmos no instante presente” (Schwartz, 2016b, p. 98).

Há, em face do agir, um encontro entre as normas antecedentes e os valores, que não é neutro e leva a escolhas e decisões (Schwartz, 2016b). Esses valores podem dizer respeito à produtividade, ao mercado, mas também aos chamados “valores sem dimensão”, contrários a avaliações quantitativas da produtividade ou da rentabilidade (Schwartz, 2016a). Segundo Schwartz, o primeiro debate é quanto “às *decisões normativas que vou me dar para agir...*” (Schwartz, 2016b, p. 107). Ou seja, posso arbitrar em favor de valores quantificáveis, tendo em vista valores que não o são, ou, para atingir valores não quantificáveis, necessitar de valores quantificáveis. Além

do debate de valores, há “*um debate meu com o mundo de valores...*” (Schwartz, 2016b, p. 108).

O ambiente de trabalho é extremamente normalizado, trazendo consigo uma série de normas antecedentes. Contudo, também é um espaço em que o indivíduo imprime seus valores, quando faz as suas escolhas. Dessa forma, segundo Schwartz, a situação de trabalho não é fácil de ser vivida, pois o ambiente de trabalho traz um “*aspecto opressor da anterioridade e da anonimização*” (Schwartz, 2016b, p. 85), o que pode produzir crise. Venner sinaliza que viver é uma sucessiva escolha de ações, a qual depende de debates de normas que nem sempre terão sucesso, por apresentar sempre riscos (Venner, 2016). Toda essa complexidade da relação da atividade com o mundo de valores é escondida quando se aborda a motivação como algo do indivíduo ou da empresa separadamente.

Vale a pena retomar aqui a discussão apresentada por Schwartz (1998) sobre o que ele considera o quarto ingrediente de competência, por meio do qual é questionada a relação entre a qualidade das dramáticas do uso de si, a qualidade da instauração da dialética entre o ingrediente de competência relativo aos saberes desaderentes e o ingrediente relativo aos saberes aderentes à atividade, “*bem como os valores com base nos quais se constrói o que vale, para cada um como meio*” (Schwartz, 1998, p. 122). Nesse momento, ressalta-se o quanto na relação ativa com o seu meio histórico de trabalho os trabalhadores conseguem renormatizar sua atividade produzindo um meio vivível, ou seja, um meio em que conseguem ser sujeitos de suas próprias normas. Para isso, é importante também que entidades coletivas relativamente pertinentes estejam construindo um patrimônio de saberes e normas que sirvam de herança para todos os trabalhadores que vão se inserindo naquela situação, assim como um projeto de um mundo futuro a construir (Schwartz, 2014). A possibilidade de contar com esses projetos-herança impulsiona os trabalhadores de uma forma diferenciada daquela em que estão vivendo em um meio de trabalho onde não há perspectivas possíveis. Daí a crítica às formas de contratos precários que fragilizam os coletivos de trabalho e não apresentam para os trabalhadores um horizonte de sua participação na viabilização de projetos e produção de heranças. Monteiro da Silva e Muniz (2011) descrevem como na

emergência de um hospital universitário público setenta por cento dos trabalhadores de enfermagem eram trocados a cada dois anos, por ser o prazo máximo de temporalidade desses contratos. Tal fato gerava graves problemas na construção do trabalho coletivo.

Os gerentes têm um papel a cumprir na viabilização desse meio de trabalho em que projetos-herança estão vivos e mobilizam trabalhadores para se engajarem na sua construção ativa. Para isso, é importante que assumam também os seus pontos de vista; não se escondam numa falsa neutralidade de argumentos supostamente técnicos e científicos; e se engajem na discussão como portadores de mais uma opinião importante na formação desses projetos-herança e não como a única verdade. Tal atitude provavelmente possibilitará que se estabeleçam as controvérsias, as negociações de eficácias que permitirão a gestão coletiva do trabalho.

### **5. Desafios da gerência de técnico-administrativos numa universidade pública**

O primeiro desafio é compreender que essa categoria envolve uma grande diversidade de funções e ofícios diferentes. Então a gerência de nível central da universidade precisa ter uma grande humildade com relação ao conhecimento das tarefas e competências envolvidas. As gerências locais têm uma responsabilidade maior porque estão atuando mais próximas desses servidores e são realmente elas que fazem a prescrição direta para o seu trabalho. Essa relação da gerência local com os servidores é muito importante para a construção da eficácia.

Schwartz (2016a) alarga o conceito de trabalho prescrito para o de “normas antecedentes”, com base no entendimento de que a atividade sempre terá um debate de normas, ou seja, como a pessoa arbitra e ajusta o seu fazer, o uso de si por si, mediante o que está estabelecido para uso de si pelos outros.

O “uso de si por si”, para Schwartz, tem a ideia de que sou um recurso para mim mesmo, pois se fosse apenas o uso pelos outros não haveria distinção entre o que é prescrito e o que é executado na situação real. Para ele,

*“É, ao mesmo tempo, punccionar e dar. Punccionar será o aspecto de gasto, mas dar conduz a um aspecto que vai ser positivo também. Ele não é suficiente. Falando de outra maneira, não se viu senão que, para utilizar homens ou mulheres, seria necessário que esses homens e essas mulheres dessem de si mesmos, se utilizassem a si mesmos. Isso quer dizer que vou fazer punção em mim mesmo da minha inteligência, da minha memória, do meu corpo. Quanto a saber como se faz essa punção é obscuro. É o corpo-si. Costumava-se ser completamente cego em relação ao fato de que era necessário que qualquer coisa de obscuro se desenvolvesse ao mesmo tempo. Esse uso escapa a toda padronização em medida quantificável” (Schwartz, 2016a, p. 32).*

Schwartz (2010b) afirma que o trabalho envolve uma dramática do “uso de si por si” e o “uso de si pelos outros”, do trabalho cumprido e do prescrito. O primeiro significa que a pessoa é um recurso, que leva a uma punção sobre ela mesma. As normas antecedentes, sejam elas científicas, sejam técnicas, organizacionais, hierárquicas, contanto que evidenciem as relações de poder, seriam uma forma de uso de si pelos outros.

A questão que surge é: como fica a possibilidade de “uso de si por si” no serviço público, já que nele não é permitido fazer nada que não esteja expresso em lei? No artigo 37 da Constituição Federal (Brasil, 1988), são elencados os princípios fundamentais da administração pública. Um deles é a legalidade. Segundo Meirelles (2005), pelo princípio da legalidade o administrador público está sujeito aos mandamentos da lei e às exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se à responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso. Ou seja, na administração pública só é permitido fazer o que a lei autoriza.

As normas antecedentes são o produto das renormatizações, que surgem pelo intermédio do uso de si por si, passam a ser coletivas e ocorrem permanentemente. Assim, Schwartz define:

*“De qualquer maneira, as normas antecedentes são o que preexiste antes que se entre num lugar de trabalho, independentemente de si, da pessoa. Chega-se a um lugar, ainda que seja um dia em relação a um outro, há sempre um mundo de normas antecedentes que enquadram o que vai ser feito e que comandam as escolhas. É certo que se pode dizer que, entre as normas antecedentes, há normas do grupo: qualquer um recém-*

*chegado deve conhecer as normas do grupo. Mas as normas antecedentes do grupo são diferentes das normas como, por exemplo, os regulamentos ou aquelas do departamento de métodos, se for o caso. Isso porque elas não são escritas e são criadas a partir da atividade do trabalho, contrariamente às outras” (Schwartz, 2016a, p. 39).*

Schwartz (2010b) explica a importância de se gerir a infidelidade como “uso de si”, fazendo-se uso de suas próprias capacidades e escolhas. No serviço público, no entanto, o limiar entre a possibilidade de gestão da infidelidade, ou seja, de poder fazer-se o “uso de si por si”, e os “grilhões” da legislação, do “uso de si pelo outro”, é muito tênue.

*“Isso é o que chamo de ‘vazio de normas’, porque aí as normas antecedentes são insuficientes – visto que não há somente execução” (...) “Ser determinado completamente pelas normas, pelas imposições de um meio exterior, não é ‘viver’, é ao contrário algo profundamente patológico. A vida é sempre tentativa de criar-se parcialmente, talvez com dificuldade, mas ainda assim, como centro em um meio e não como algo produzido por um meio” (Schwartz, 2010b, p. 190).*

Schwartz (2010b) acrescenta que é necessário que o indivíduo faça escolhas para cobrir o “vazio de normas”, o espaço que é deixado pela ausência de instruções, orientações, imposições e experiências registradas por meio de regras e procedimentos.

O trabalho efetivamente executado está repleto das dimensões éticas, sociais, psicológicas e culturais. A prescrição deixa um espaço vazio, que é coberto pela mobilização de seus próprios recursos, por parte do trabalhador, utilizando-se das dimensões que o compõem.

*“Há, pois, nesse espaço, produção e mobilização de saberes variados, modos de fazer diversos, escolhas que devem ser arbitradas para definir quais são os modos mais adequados àquela situação de trabalho real. Esse espaço configura, ainda, um exercício permanente de mobilização da inteligência do trabalhador, de expressão de seus desejos conscientes e inconscientes, de interesses e gostos, de estabelecimento de relações com seus projetos de vida, de modos de se relacionar consigo e com os outros, de utilização de uma linguagem determinada, de tal maneira que corpo e mente se envolvem naquele exercício. Do ponto de vista ergológico, se a prescrição é da ordem do trabalho, o trabalho real é da ordem da atividade de um sujeito singular” (Dias, Santos e Aranha, 2015, p. 220).*

O vazio de normas seria, então, o que é parcialmente desconhecido pelos indivíduos no momento em que estão vivendo o que havia sido previsto (Schwartz, 2010b), enquanto as normas antecedentes são aquilo que é previsto, que preexistia antes de o sujeito entrar no local de trabalho. Podem ter sido criadas anteriormente para entrar no lugar do vazio de normas, ou como renormatizações coletivas. Essas normas antecedentes podem ser legislações, regulamentos ou normas criadas pelo grupo, a partir de sua atividade de trabalho e que, portanto, não são escritas. Já as renormatizações são produções de normas que acontecem na própria atividade (Schwartz, 2010b). Schwartz (2010b), então, sintetiza que é “impossível” e “invivível” que a atividade humana se reproduza de modo idêntico a ela mesma e ao que foi prescrito para ela.

Para Schwartz, a “atividade” é esse encontro entre aquilo com que o trabalhador se depara em seu posto de trabalho, referente à maneira como deve desempenhar suas tarefas, e o desvio que acontece no trabalho real; isso ocorreria dentro da realidade, que possui uma dimensão de transformação (Schwartz, 2010b, 2016a). Dessa forma, o trabalho sempre seria social, por ter a contribuição de outros sujeitos, por meio da preparação, da prescrição e da avaliação, mas ao mesmo tempo seria singular, pois é necessária uma adaptação ao prescrito, e simultaneamente essas prescrições são adaptadas à realidade.

No caso do serviço público federal, para todos os servidores existe uma prescrição, que é a lei n. 8.112/90, a qual dispõe sobre o regime jurídico dos servidores civis da União. Em seus artigos 116 e 117, informa, respectivamente, os deveres e as proibições dos servidores públicos. Neles estão incluídos, de forma genérica, as suas responsabilidades, como por exemplo:

*“Art. 116. São deveres do servidor:*

*I - exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo; (...)*

*III - observar as normas legais e regulamentares;*

*IV - cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais; (...)*

*Art. 117. Ao servidor é proibido: (...)*

*XVII - cometer a outro servidor atribuições estranhas ao cargo que ocupa, exceto em situações de emergência e transitórias;*

*XVIII - exercer quaisquer atividades que sejam incompatíveis com o exercício do cargo ou função e com o horário de trabalho; (...)”*

Quando se trata mais especificamente da carreira do técnico-administrativo em educação, as tarefas que deverão ser realizadas pelo servidor estão definidas na descrição das atribuições dos cargos, que é prevista em lei.

O primeiro ponto a ser levantado, nesse caso, é que as atribuições dos cargos previstos na lei n. 11.091, de 2005 (PCCTAE),<sup>1</sup> ainda não foram atualizadas, ou seja, devem ser utilizadas as publicadas no decreto n. 94.664, de 1987 (PUCRCE).<sup>2</sup> Assim, essa prescrição não acompanhou as mudanças ocorridas ao longo das décadas que se passaram, podendo trazer dificuldades maiores para adequação do trabalhador ao trabalho prescrito.

O segundo ponto é que ao trabalhador deveriam ser designadas diversas tarefas, com quantidade e qualidade da produção e meios para realizá-las. Essa é uma dificuldade encontrada na universidade: em muitos casos o servidor, quando chega a seu novo posto de trabalho, não possui a informação da tarefa que deverá realizar e de como deverá realizá-la. Para minimizar esse problema, foi criado o plano de trabalho para a chefia, juntamente com o servidor técnico-administrativo, planejar o que deverá ser feito no próximo período estipulado no plano. Contudo, existe uma dificuldade de as chefias conseguirem estabelecer parâmetros desse trabalho. Seria interessante, então, tentar compreender os motivos dessas dificuldades. Seria por se tratar de uma novidade o estabelecimento de metas e por não existir uma cultura organizacional para isso? Seria porque o trabalho dos servidores, ao contrário do que se imagina, é dinâmico e tem se transformado muito, de tal forma que é difícil antecipar quais serão as tarefas necessárias aos setores? Seria por não se terem orientações de quais são efetivamente as atividades do setor, tanto porque existe uma multiplicidade de atividades dentro de uma universidade quanto pela falta de registros de como o trabalho é executado? (Uma hipótese para essa falta de registro é que por muito tempo não houve concurso público, então os servidores acabavam

---

<sup>1</sup> PCCTAE = Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

<sup>2</sup> PUCRCE = Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos.

executando a mesma tarefa por muitos anos, e não havia novos servidores para os quais necessitassem passar o serviço.)

Na universidade pública, identificamos que há uma prescrição externa, ou seja, diversas leis que sinalizam os limites a serem obedecidos pelo serviço público. Contudo, na maioria das vezes, essa legislação é muito ampla, pois tenta abarcar todo o serviço público federal, por isso precisa de uma normalização interna em cada instituição, que direcione a forma com que esta executará o que está previsto na lei. Aqui começa a falta das normas antecedentes na universidade: em muitos casos, não encontramos normalizações internas que regulamentem o “fazer” da instituição, com base no que foi prescrito na lei.

Além disso, não existem regimentos internos em várias unidades dentro da universidade, o que anunciaria as atribuições e competências dos setores vinculados a ela. Não se encontram, também, manuais ou fluxos de trabalho que indiquem o fazer de cada setor. A vinculação dos setores também é um tanto confusa, principalmente os da área acadêmica. Há atualmente uma tentativa de enfrentar essa desorganização por alguns trabalhos que estão sendo desenvolvidos pela administração central da universidade, a saber: a constituição de um grupo de trabalho que está estudando as unidades organizacionais e propondo algumas soluções, tais como um modelo de regimento e de solicitação para alteração de suas estruturas; e uma comissão para implantação do SEI,<sup>3</sup> que está mapeando todos os processos de trabalho da universidade a fim de padronizar e otimizar esses processos, o que talvez facilitará a implantação do sistema e servirá como prescrição para os trabalhadores da instituição.

Outro elemento a ser relacionado é a falta da passagem das normas pelos próprios trabalhadores, o que pode ser visto, no caso das universidades públicas, como a dificuldade de se ter o histórico da atividade no setor, pois em muitos setores só há um servidor técnico-administrativo lotado, sendo possível apenas a entrada de outro

---

<sup>3</sup> SEI = Sistema Eletrônico de Informações, que é a plataforma adotada como padrão pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão para gerenciar eletronicamente os documentos e processos da administração pública federal.

servidor com a vacância<sup>4</sup> do primeiro. Assim, tem-se, minimamente, um lapso de sessenta dias entre a saída de um servidor e a entrada do novo, não havendo a passagem direta da história do trabalho e das atividades realizadas no cotidiano entre os dois. Não seria isso uma dificuldade na possibilidade de que os novos servidores entrassem em contato com os projetos-herança construídos pelos trabalhadores antigos, tendo que começar a trabalhar sem referências de experiência para a sua atividade?

Pela dificuldade de se localizarem as prescrições sobre os trabalhos que devem ser desenvolvidos e a estrutura do estabelecimento, em diversos momentos a área de gestão de pessoas é procurada pelas demais esferas da universidade para orientá-las sobre a hierarquia e a subordinação existentes entre direção de unidade, coordenação de curso e departamento de ensino. Ou para orientar o que o diretor de unidade, o coordenador de curso ou o chefe de departamento deverá fazer quando assume essas funções;<sup>5</sup> ou ainda para capacitar os novos servidores que estão entrando na área sobre o que deverão fazer em seu dia a dia.

Para Schwartz (2010c), a situação do trabalho pressupõe uma reinvenção local, mas também a aplicação de protocolos predefinidos: “(...) *para ser competente no trabalho, é preciso dominar esses protocolos*” (Schwartz, 2010c, p. 87). Sem o acesso fácil à predefinição dos protocolos, os indivíduos necessitam buscar essas informações ou inventar mediante as necessidades que irão surgindo. Schwartz sinaliza a importância de se antecipar para se ter um domínio sobre o meio. Como trabalhar de um modo diferente de como me dizem, se não encontro nada dito sobre como trabalhar?

Daniellou, Laville e Teiger (1989) sinalizam que é necessária uma atividade mental para executar o trabalho prescrito, e a ela é acrescentada outra para regular as variações do sistema e do estado do

---

<sup>4</sup> Vacância = é declarado vago o cargo do servidor por motivo de exoneração, demissão, promoção, readaptação, aposentadoria, falecimento ou posse em outro cargo inacumulável.

<sup>5</sup> As funções de diretor de unidade, coordenador de curso (tanto de graduação quanto de pós-graduação) e chefe de departamento são providas por meio de eleição interna do setor. Dessa forma, periodicamente as pessoas responsáveis por tais áreas são alteradas.

operador. Será, então, que mais uma seria acrescentada para se entender a prescrição quando esta não fosse clara, trazendo assim mais uma sobrecarga ao trabalhador?

Outro questionamento que surge é como garantir o espaço do desvio na execução, sinalizado por Schwartz, sem infringir a lei, o que pode gerar problemas tanto para o servidor (sendo acusado em um processo administrativo disciplinar) quanto para a instituição, que poderá ser processada judicialmente. Não é incomum ouvirmos no serviço público para se ter cuidado com o desvio de função,<sup>6</sup> contudo, para estar na realidade é necessário que o trabalhador se ajuste às variabilidades da situação:

*“De um lado, a criatividade normativa – dar a si mesmo normas que não sejam unicamente aquelas do meio – está ligada ao fato de que é necessário, certamente, usar de astúcias com essas normas porque elas não são jamais ajustadas às variabilidades da situação, inclusive as suas”* (Schwartz, 2016a, p. 30).

Para Mencacci (2016), a astúcia envolve modos de agir e de ser, por meio dos quais a pessoa faz uso de si para tornar possível uma negociação com o meio. O limiar existente entre se ter astúcia para lidar com as normas para se adaptar ao meio e, ao mesmo tempo, não se desviar do que a lei permite ao trabalhador como tarefa, em alguns momentos, pode ser muito tênue. Ao mesmo tempo, Schwartz (2016a) ressalta que existem situações em que não há regras. Como é possível para o gerente e o trabalhador identificarem se é uma situação sem regras, com regras difusas ou de desvio de função? Para isso, é importante a constituição de entidades coletivas relativamente pertinentes que na sua atividade façam um debate das normas em consonância com os valores caros à administração pública, de modo que as soluções criadas para os impasses não fiquem restritas a uma interpretação limitada da lei onde se trabalha abaixo dos limites do que a lei possibilita, por um excesso de moralismo e prudência, nem corram o risco de fraudar a legislação do serviço público (Azeredo-Silva, 2016).

Numa universidade, essa problemática se torna mais complexa, porque os servidores técnico-administrativos estão

---

<sup>6</sup> Desvio de função = exercício de atividade diversa da específica do cargo ocupado pelo servidor.

trabalhando muitas vezes auxiliando projetos de pesquisa, ensino e extensão em relação direta com alunos e docentes, o que vai demandando novas tarefas e exigindo novos desenvolvimentos profissionais com a criação de novos saberes. Como bem demonstrou Azeredo-Silva (2016). Tal transformação alarga o escopo de atuação, exigindo uma constante reformulação das tarefas. Além disso, há a contradição de que a legislação sobre carreira estimula os servidores a fazerem mestrado e doutorado, incluindo gratificações por essas qualificações, mas não prevê possibilidade de mudanças na sua carreira em vista dessas novas competências.

Brito, Muniz, Santorun e Ramminger (2011) sinalizam que mesmo em situações em que, aparentemente, existiriam todas as normas para se trabalhar, surgiria inesperadamente uma lacuna que estimularia a criação de novas normas. Assim, a concepção de novas normas poderia surgir em razão de uma ausência de normas, ou seja, da inexistência de normas, conforme indicamos que acontece, em alguns casos, na universidade, ou da lacuna que surge mesmo com a existência de normas para todas as tarefas daquele trabalho.

*“Assim, trabalhar configura-se, também, em um espaço onde novas normas se instauram. Diante dos desafios do cotidiano (os equívocos/insuficiências da prescrição, as variabilidades parcialmente previsíveis, o acaso em sua imprevisibilidade), encontra-se a tendência à produção de novas normas vinculada à capacidade normativa dos seres humanos. Esse movimento é denominado por Schwartz (re)normatização. Ante tanto as normas antecedentes (dentre as quais as prescrições) como o vazio de normas, na situação real de trabalho, os trabalhadores se mobilizam e, para darem conta da tarefa, ao mesmo tempo que lutam pela sua saúde, (re)criam estratégias e táticas em um movimento permanente de (re)normatização”* (Brito, Muniz, Santorun e Ramminger, 2011, p. 26-27).

O que se percebe é que a gestão do trabalho é realizada tanto pelos gerentes que têm como própria atividade de trabalho fazer prescrições do trabalho, por meio de manuais e normas, como também pela parte de cada trabalhador, que *“se envolve na atividade com sua história singular, com os seus valores e com uma capacidade instituinte que lhe permite transformar-se à medida que produz outras normas”* (Brito, Muniz, Santorun e Ramminger, 2011, p. 27).

Assim, a gestão do trabalho da universidade deveria produzir espaços públicos de discussão onde os trabalhadores e gerentes pudessem estar cotidianamente discutindo e produzindo as normas para o seu trabalho. No microuniverso da universidade, por causa da inexistência de manuais internos, como dito anteriormente, essa pode ser uma necessidade com maior possibilidade de atendimento, pois, contanto que não se fuja da legislação, existe uma autonomia universitária que permite a criação de normas e manuais internos. Porém, esse desafio envolve mobilizar os servidores num compromisso ético-epistemológico em suas atividades, como veremos a seguir.

## **6. Os servidores técnico-administrativos e as dramáticas do uso do corpo-si**

Aparentemente, o trabalho de um grande número de servidores técnico-administrativos seria um trabalho de uso mais da mente do que do corpo. Porém, essa é uma visão simplificadora do trabalho administrativo e, além disso, reproduz uma concepção dualista que separa a mente e o corpo dos humanos. Schwartz (2014, 2018) afirma que a entidade que faz a gestão da diferença entre o prescrito e o real é um corpo-si. Assim, ele evidencia que o trabalho envolve dramáticas do uso do corpo-si para afirmar essa indissociabilidade. Há um uso do corpo no trabalho administrativo, mesmo que se possa qualificar de um uso em que se permanece longo tempo mais sentado e realizando menos movimentos amplos com o corpo, mas há uma profusão de micromovimentos e a presença desse corpo nas relações construídas com os usuários dos seus serviços.

Esse uso do corpo pode dar origens a determinados tipos de sintomas físicos, bem como representar um sucesso ou não em atingir os objetivos da prestação de serviço. Os servidores podem se relacionar com professores, alunos, chefias, e o modo como se comunicam, as emoções que expressam nessas interações, são parte intrínseca do seu trabalho. Não se trata de robôs insensíveis que só respondem a protocolos predeterminados; eles se sensibilizam com a situação dos usuários, e sua atividade envolve essa mobilização.

Schwartz (2018) retoma a afirmação de Canguilhem (2001, 2011) de que o esforço de saúde depende dessa possibilidade de se viverem esses debates de normas de maneira ativa, construindo um meio de trabalho pertinente aos valores nos quais se acredita. Restar indiferente e apenas executar ordens seria invivível e patológico para esses trabalhadores. Considerar essa possibilidade de ser normativo é importante tanto para se encontrar um modo mais eficaz de trabalhar como também para a saúde dos servidores. Assim, a gerência deve atentar para não dissociar os objetivos gerenciais de eficácia dos objetivos de saúde.

Na universidade, existe um setor que gerencia vários aspectos importantes da vida laboral dos servidores, como sua seleção, sua lotação, seu desenvolvimento e sua avaliação de desempenho, enquanto outro setor foca nos exames periciais, nos serviços de atendimento médico e psicossociais, na análise dos riscos no trabalho etc. Embora reconhecendo a importância das subdivisões de funções nas organizações complexas como a universidade, verifica-se o risco frequente de uma atuação pouco colaborativa entre tais setores, o que resulta às vezes numa atuação que não leva em conta essa dimensão global da atividade em que saúde, produtividade e qualidade são resultados de uma vivência no trabalho que não pode ser abordada de maneira fragmentada, com o risco de se tratarem as questões de saúde dissociadas da gestão do trabalho, assim como a gestão do trabalho separada da gestão da saúde. Afinal, tudo remete ao uso do corpo-si.

A atenção ao uso do corpo-si no trabalho envolve levar-se em conta a indicação preciosa de Schwartz:

*“Há portanto um problema horizontal de consideração pelo corpo-si do universo heterogêneo das normas antecedentes em um certo momento e um problema vertical de pôr em sinergia os diferentes recursos do corpo-si para tentar tratar, instante após instante, de forma mais coerente e eficaz possível, os debates de normas aos quais nós não podemos escapar”* (Schwartz, 2018, p. 171).

Desse modo, é preciso que os servidores tomem decisões levando em conta diferentes tipos de normas, e além disso consigam unir os heterogêneos neles mesmos, já que cada pessoa tem que gerir o

uso das palavras, da gestualidade, do sorriso ou do olhar reprovador aos seus interlocutores durante o trabalho. É necessário retomar a ideia de que esses debates não são nunca apenas de um indivíduo isolado, mas se dão sempre em referência ao coletivo, porque se trata de construir um viver juntos no trabalho. O trabalho envolve negociações de eficácias, e muitas vezes há desigualdades nas relações de poder que impedem maior participação dos servidores na construção de normas para o seu trabalho. Por exemplo, a hierarquia presente entre professores pesquisadores e técnico-administrativos ou a relação destes últimos com chefias autoritárias, o que pode produzir frustrações e ressentimentos na medida em que esses trabalhadores não sintam que podem participar da construção das normas para o trabalho comum. Esse é um ingrediente importante para o agir em competência (Schwartz, 1998; Sousa e Muniz, 2017), já que dependendo do quanto o trabalhador sente que aquela situação de trabalho proporciona a possibilidade de saúde, ou seja, de ser normativo, ele poderá se mobilizar para desenvolver as competências necessárias para a situação.

A gerência, portanto, não envolve apenas uma organização da burocracia e uma dimensão técnica, já que ao mobilizar diferentes debates de normas nas pessoas e nos coletivos, ela implica manejar o trabalho coletivo com os valores que dão sentido ao trabalho na universidade e o desafio de criar normas que dimensionem esses valores, dando uma vida concreta e operacional a eles. Isso está longe de uma visão simplificada de “missão da empresa” que fica escrita num quadro para todos lembrarem. Porque, na verdade, as missões se transformam, e o modo de corporificar o valor universidade pública deve ser sempre situado. Portanto, a gestão do trabalho é uma obra aberta, um destino a viver coletivamente, em que o cuidado com as entidades coletivas relativamente pertinentes é fundamental para esse retrabalho constante com as normas e os valores. Gerenciar envolve lidar com essas questões fundamentais:

*“Como analisar a atividade se o mundo de valores que sustenta as escolhas operantes nos debates de normas não pode nem ser circunscrito, nem declinado da mesma maneira em cada um e ainda está para ser redefinido por causa de sua sensibilidade para os encontros e experiências da vida? Como ‘analisar’ a formação do que nós chamamos entidades coletivas relativamente*

*pertinentes, para as quais a história se faz, quando precisamente elas se cristalizam pela partilha de um subconjunto provisoriamente estabilizado desse mundo de valores, tão lábil?”* (Schwartz, 2015, p. s51).

## **Conclusão**

Trabalhar é gerir. Essa formulação de Schwartz (2004) é ainda mais visível quando se trata do trabalho de servidores técnico-administrativos de uma universidade pública, que devem dimensionar valores do bem comum como a formação e a produção de conhecimento. Apesar de lidarem com uma legislação que orienta alguns limites para cada cargo, esses servidores não dispõem muitas vezes de prescrições claras sobre o que devem fazer na sua atividade. Algumas possíveis causas foram relacionadas aqui, como a distância entre a vacância e o preenchimento da vaga, a ignorância das chefias acadêmicas a respeito do trabalho a ser executado e a dificuldade de contato dos novos trabalhadores com os antigos, impedindo a transmissão de heranças e a construção conjunta de projetos.

Assim, uma das tarefas urgentes da gerência nessa universidade é a construção de espaços públicos de debates sobre as normas existentes e de construção de novas normas para o trabalho, o que envolve a concepção de que os servidores técnico-administrativos mobilizam um corpo-si no trabalho. Portanto, a política gerencial deverá visar de forma indissociável à saúde dos trabalhadores e à qualidade e produtividade no trabalho. Dessa forma, o trabalho do gerente não é apenas o daquele que zela pelo cumprimento de regras, mas o de quem anima a apropriação crítica das normas já existentes e incentiva a criação de novas normas mais adequadas para o projeto de construção cotidiana de uma universidade pública, gratuita e de qualidade.

## ***Referências bibliográficas***

AZEREDO-SILVA, J. T. (2016) *A produção de saberes no trabalho de servidores técnico-administrativos em uma universidade federal no Brasil: criação, normatividade, cooperação*. Tese de doutorado

apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal Fluminense.

BRITO, J.; MUNIZ, H. P.; SANTORUN, K.; RAMMINGER, T. (2011) O trabalho nos serviços públicos de saúde: entre a inflação e a ausência de normas. In: ASSUNÇÃO, A. A.; BRITO, J. (orgs.). *Trabalhar na saúde: experiências cotidianas e desafios para a gestão do trabalho e do emprego*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, p. 23-43.

CANGUILHEM, G. (2001) Meio e normas do homem no trabalho. *Pro-posições*, 12(2-3), p. 109-121.

CANGUILHEM, G. (2011) *O normal e o patológico*. 7.ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária.

CHAGAS, A. M. (2018) *Micropolítica do trabalho na Estratégia Saúde da Família: uma aposta na indissociabilidade entre clínica e gestão*. Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal Fluminense.

*Constituição da República Federativa do Brasil*. (1988). Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília.

DANIELLOU, F.; LAVILLE, A.; TEIGER, C. (1989) Ficção e realidade do trabalho operário. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 17(68), p. 7-13.

DIAS, D. de S.; SANTOS, E. H.; ARANHA, A. V. S. (2015) Contribuições da ergologia para a análise da atividade de trabalho docente. *Revista Eletrônica de Educação*, 9(1), p. 211-227.

*Lei 8.112 de 1990*. (1990). Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília.

*Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005*. (2005). Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília.

MEIRELLES, H. L. (2005) *Direito administrativo brasileiro*. 30. ed. São Paulo: Malheiros.

- MENCACCI, N. (2016) Diálogo 1 – Trajetórias e uso de si. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (orgs.). *Trabalho e ergologia II: diálogos sobre a atividade humana*. Belo Horizonte: Fabrefactum, p. 17-53.
- MONTEIRO DA SILVA, N.; MUNIZ, H. P. (2011) Vivências de trabalhadores em contexto de precarização: um estudo de caso em serviço de emergência de hospital universitário. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 11(3), p. 821-840.
- SCHWARTZ, Y. (1998). Os ingredientes da competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel. *Educação & Sociedade*, 19(65), p. 101-140.
- SCHWARTZ, Y. (2004) Trabalho e gestão: níveis, critérios, instâncias. In: FIGUEIREDO, M. et al. (orgs.). *Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo*. Rio de Janeiro: DP&A, p. 23-33.
- SCHWARTZ, Y. (2010a) A dimensão coletiva do trabalho e as entidades coletivas relativamente pertinentes (ECRP). In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, Louis (orgs.). *Trabalho e ergologia: conversas sobre atividade humana*. 2. ed. Niterói: EdUFF, p. 149-164.
- SCHWARTZ, Y. (2010b) Trabalho e uso de si. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (orgs.). *Trabalho e ergologia: conversas sobre a atividade humana*. 2. ed. Niterói: EdUFF, p. 189-204.
- SCHWARTZ, Y. (2010c). Técnicas e competências. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (orgs.). *Trabalho e ergologia: conversas sobre a atividade humana*. 2. ed. Niterói: EdUFF, p.85-102.
- SCHWARTZ, Y. (2014) Motivações do conceito de corpo-si: corpo-si, atividade, experiência. *Letras de Hoje*, 49(3), p. 259-274.
- SCHWARTZ, Y. (2015) L'activité peut-elle être objet d'“analyse”? *Letras de Hoje*, 50, p. s42-s52.
- SCHWARTZ, Y. (2016a) Diálogo 1 – Trajetórias e uso de si. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (orgs.). *Trabalho e ergologia II: diálogos sobre a atividade humana*. Belo Horizonte: Fabrefactum, p. 17-53.

SCHWARTZ, Y. (2016b) Diálogo 2 – Debates de normas, “mundo de valores” e engajamento transformador. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (orgs.). *Trabalho e ergologia II: diálogos sobre a atividade humana*. Belo Horizonte: Fabrefactum, p. 55-149.

SCHWARTZ, Y. (2018) O enigma do corpo no trabalho. *Ergologia*, 19, p. 151-174.

SOUSA, C. F.; MUNIZ, H. P. (2017) O desafio das competências no serviço público: contribuições teóricas. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 17(1), p. 205-224.

SOUZA, W. F. (2009) *Gestão em saúde, uma perspectiva ergológica: com quantos gestos se faz uma gestão*. Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social da Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

VENNER, B. (2016) Diálogo 2 – Debates de normas, “mundo de valores” e engajamento transformador. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (orgs.). *Trabalho e ergologia II: diálogos sobre a atividade humana*. Belo Horizonte: Fabrefactum, p. 55-149.